

العنوان:	التنظيم الاداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية المشكلات والحلول المقترحة
المصدر:	العلوم التربوية -مصر
المؤلف الرئيسي:	المنقاش، سارة بنت عبد االله
المجلد/العدد:	مج 17, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2009
الشهر:	ابريل
الصفحات:	151 - 201
رقم MD:	43715
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	مراكز الطالبات، السعودية ، الجامعات والكليات ، طالبات الجامعة ، التنظيم الاداري ، اللوائح التنظيمية ، الاهداف التربوية ، السياسة التعليمية ، المشكلات التربوية ، التعليم الجامعي ، الهيكل التنظيمي ، الهيكل الاداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/43715

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة

إعـــــداد

د/ سارة بنت عبدالله المنقاش

أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية
كلية التربية –جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية: المشكلات والحلول المقترحة

د/ سارة بنت عبدالله المنقاش*

المقدمة:

يعتبر التنظيم أحد العناصر الرئيسة في النشاط الإداري لجميع المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها. ويقصد بالتنظيم الإداري تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة لأخرى, وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل؛ لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة، وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. والتنظيم ليس عملية ثابتة تتوقف عند مرحلة التأسيس إنما عملية مستمرة ومتطورة تحتاج للتجديد كلما دعت الحاجة لذلك.

ولا ريب أن التنظيم الكفء الذي يستند إلى مبادئ علمية متعارف عليها، ويناسب أعمال المنظمة ونشاطاتها له أثر كبير على نجاحها في إنجاز مهامها المحددة، ويساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها, ويحقق الانسجام والتنسيق بين إداراتها المختلفة، ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات المؤسسة.

ولا تخفى أهمية وجود تنظيم إداري جيد للجامعات باعتبارها مؤسسات تربوية واسعة تتعامل مع العنصر البشري وتتعقد فيها المشكلات الإدارية، وتتنوع فيها الأنشطة خاصة في الجامعات السعودية نظراً للفصل بين الجنسين في التعليم والذي تطّلب إنشاء مراكز خاصة لتدريس الطالبات تديرها إدارات نسائية تتبع الإدارات المركزية للجامعات التي تقدم تعليماً عالياً للطلاب

---

* د/ سارة بنت عبدالله المنقاش: أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الملك سعود.

والطالبات على حد سواء مما ترتب على ذلك تنظيما خاصاً ووضعاً متفردا شكل تحدياً إضافياً لتلك المراكز وللجامعات ككل.

فلابد من دراسة وتحليل التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية للكشف عن مدى اتساقه مع المعايير والمبادئ العلمية للتنظيم الإداري الجيد، وتحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه هذه المراكز وتعيقها عن أداء مهامها على الوجه المطلوب، واقتراح الحلول التي تتلائم مع طبيعة العمل فيها لتساعدها على تحقيق أهدافها وبالتالي أهداف الجامعة في السعي المستمر للتطوير وتوفير الخدمات التعليمية المتميزة للطالبات. فمراجعة التنظيمات الإدارية الحالية للجامعات وإعادة هيكلتها سيكون النشاط الرئيس لكثير من المعاهد والجامعات في العقود القادمة، والذي سيتطلب اتخاذ العديد من القرارات الصعبة منها إحداث تغييرات عديدة في الهياكل التنظيمية لأن نجاح الجامعة مرهون بنجاح إدارتها (Guskin, 1996).

مشكلة الدراسة:

لقد تميزت السياسة التعليمية للفتاة في المملكة العربية السعودية عن بقية دول العالم, وربما عن كثير من الدول الإسلامية في خصوصية الفصل بين الجنسين في التعليم تمشياً مع تعاليم الإسلام ومثله العليا. وهذا تطلب تنظيماً خاصاً ظل لفترة طويلة يمثل تحدياً مستمراً للتعليم السعودي. ونتيجة لهذه الخصوصية، ظلت الجامعات السعودية ملتزمة بتقديم الخدمات التعليمية الأساسية للطالبات بشكل منفصل عن الطلاب، وهو وضع يحتم وجود إدارات نسائية لمراكز الطالبات في تلك الجامعات تقوم على تصريف شئونها الإدارية والأكاديمية، إلا أنها إدارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدارات أقسام الطلاب في الجامعات.

وقد مرت العلاقة بين إدارة الجامعة المركزية وإدارة مراكز الطالبات في الجامعات السعودية بصعوبات وتحديات وتغيرات متعددة أثرت كثيراً على مستوى كفاءة الأداء الإداري بشكلٍ خاص وعلى مخرجات العملية التعليمية

بشكل عام. فقد ظهرت العديد من المشكلات التنظيمية التي كشف عن بعضها عدد من الدراسات المحلية كما عايشت الباحثة معظمها من خلال عملها في إحدى الجامعات. ومن هذه المشكلات ضعف عمليات التنسيق والاتصال والمتابعة بين إدارة الجامعة وإدارة مركز الطالبات, وازدواجية العمل وتعدد الرؤساء, ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات والتي لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهن (المبيريك, ٢٠٠٦), (الصائغ, ٢٠٠٦), (بوبشيت, ٢٠٠٦).

وعلى الرغم مما بذل من محاولات عديدة لإصلاح الإدارة الجامعية السعودية بصفة عامة وإدارة مركز الطالبات بصفة خاصة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة محلياً وعالمياً, إلا أن الواقع يكشف عن كثير من جوانب الخلل في التنظيم الإداري لمراكز الطالبات وعلاقاتها التنظيمية بإدارة الجامعات التابعة لها والذي كان له دوراً كبيراً في تدني مستوى أداء الإدارات والأقسام في تلك المراكز مما انعكس سلباً على مناخ العمل فيها، وعلى كفاءة العملية التعليمية والبحثية والتحصيل الدراسي للطالبات. ولعلاج هذا الخلل فإن الوضع يستلزم دراسة تنظيماتها الإدارية دراسة علمية لتحديد المشكلات، واقتراح الحلول التي تحقق لهذه المراكز قدرتها على إنجاز أهدافها.

ومما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد المشكلات التي يعاني منها التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية وانعكاساتها على الأداء الإداري لهذه المراكز وتقديم الحلول المقترحة التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات.

ويتفرع عن مشكلة الدراسة التساؤلات التالية:

١. ما واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية؟
٢. ما المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري ؟

٣. ما انعكاسات المشكلات التنظيمية على الأداء الإداري في مراكز الطالبات في الجامعات السعودية؟

٤. ما الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء نتائج الدراسة ومبادئ وأسس التنظيم الإداري ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يلي:

١. تحليل واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية.

٢. تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري.

٣. تعرف أثر المشكلات التنظيمية على الأداء الإداري في مراكز الطالبات في الجامعات السعودية.

٤. تقديم حلول مقترحة للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري وما تسفر عنه الدراسة من نتائج.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت التنظيم الإداري وتحليله في التعليم الجامعي بشكل عام، والدراسات التي تناولت التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية بشكل خاص.
- قد تفيدْ هذه الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعي السعودي والعاملين فيه في فهم واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية وتعرف مشكلاته التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الإداري فيها.

- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين عن إدارة التعليم الجامعي في تعرف الحلول التي يتعين إجراؤها للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية وتحديد مشكلاته التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الإداري في تلك المراكز. إلا أنه تم التركيز في هذه الدراسة على بعض جوانب التنظيم الإداري لمراكز الطالبات، ويأتي في مقدمة هذه الجوانب تحليل الهياكل التنظيمية للمراكز, وعلاقاتها التنظيمية مع إدارة الجامعة المركزية, والتوصيف الوظيفي والصلاحيات للمسؤولات عن إدارة المراكز, ولوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات. ولم يتم النظر في تنمية الهيئة الإدارية وما يشمل ذلك من تحليل إجراءات التعيين والاختيار والترقية والنقل والندب, ولا الإمكانات المالية والمادية لمراكز الطالبات حيث لا يسمح المجال بالخوض فيها على الرغم من أهميتها.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على مراكز الطالبات في الجامعات السعودية التالية: جامعة الملك سعود في مدينة الرياض, جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض, جامعة الملك عبدالعزيز في مدينة جدة, جامعة أم القرى في مدينة مكة المكرمة, جامعة الملك فيصل في مدينتي الدمام والإحساء, جامعة الطائف في مدينة الطائف, جامعة طيبة في المدينة المنورة, جامعة القصيم في مدينة بريدة, جامعة الملك خالد في مدينة أبها.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

مراكز الطالبات بالجامعات السعودية: يطلق عليها البعض أقسام الطالبات وهي المراكز التي تدرس بها الطالبات في جامعات المملكة وتعتبر فروعاً من الجامعات السعودية التابعة لوزارة التعليم العالي, ويرأس كل مركز

في الغالب عميدة أو مسؤولة تدير شؤونه الإدارية والأكاديمية, تساعدها في ذلك هيئة إدارية وأكاديمية نسائية ترتبط إدارياً بإدارات الجامعات السعودية.

التنظيم الإداري: يقصد به الإدارات الرئيسة والوحدات المرتبطة بها والأقسام الأكاديمية التي تعتمد عليها مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في تنظيم العمل الإداري والأكاديمي الخاص بالطالبات وفقاً لأهداف الجامعة وإجراءاتها التنظيمية كما يوضحها الهيكل الإداري, والعلاقات التنظيمية, والتوصيف الوظيفي, ولوائح النظام, وإجراءات العمل.

الهيكل الإداري: الإطار التنظيمي لمركز الطالبات الذي يصنف وحدات وإدارات الجهاز الإداري فيه في سلم هرمي حسب مستويات السلطة الإدارية والقانونية من الأعلى إلى الأسفل، ويوضح هدف المركز ومهامه وارتباطه التنظيمي بالإدارات الأخرى وصلاحيات ومسؤوليات القائمات عليه.

الصلاحيات: حق عميدة المركز أو المسؤولة عن إدارته في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في المجال المالي و الإداري والتعليمي عند إدارة المركز والذي يمنحه لها مدير الجامعة وفقا لنظام مجلس التعليم العالي.

المسؤولية: التزام عميدة المركز أو المسؤولة عن إدارته بما تكلف به من عمل لإدارة المركز بناء على الصلاحيات المعطاة لها.

الدليل التنظيمي: وثيقة مهمة تحتوي على الهدف الرئيس للمركز والأهداف الفرعية والمهام الرئيسة للإدارات والأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمركز وارتباطاتها التنظيمية مع الإدارات الأخرى.

الإطار النظري للدراسة:

يعتبر التنظيم الإداري للجامعات الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودته نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة لضبط العمل الأكاديمي وقيادته وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل. فلا يمكن أن ينجح العمل الجامعي ويؤدي دوره بفاعلية ما لم تكن هناك إدارة علمية متطورة تسهل إجراءات العمل.

ويعتبر التنظيم الإداري للجامعة فريدا من نوعه فهو يختلف عن التنظيم الإداري للأجهزة البيروقراطية الأخرى من حيث الأهداف والقيم والهيكل الإداري مما يستدعي أن تدار الجامعة بفلسفة قيادية ونمط إداري يتفق ومعطيات أهدافها وقيمها ومستوى تعقد هيكلها بما في ذلك نوعية السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات وتعدد اتجاهات الاتصال (علوي, ١٩٨٠). فطبيعة العمل في الجامعة تنقسم إلى قسمين رئيسين: جهاز أكاديمي ويتولاه أكاديميون حيث يقومون بالأعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية, وجهاز إداري ويقوم به الإداريون والأكاديميون ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات والمجلس العلمي ومجلس الجامعة ومجلس الدراسات العليا ومجلس الشؤون المالية والإدارية وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون. فالجهاز الأكاديمي في الجامعة له الغلبة والسيادة لأنه موضوعها الرئيس، أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي (مطاوع, ٢٠٠٢, ص٢٥).

ما يشتمل عليه التنظيم الإداري:

تزداد الحاجة للتنظيم الإداري كلما زاد حجم المؤسسة وتنوعت أنشطتها كما في مؤسسات التعليم العالي. فالتنظيم الإداري ليس هدفاً بحد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق أهداف الجامعة فهو عملية مستمرة تحتاج للتطوير كلما تطورت الجامعة وتغيرت أهدافها فهو لا يتوقف عند مرحلة الإنشاء فقط. و يشتمل التنظيم الإداري على ما يلي:

- تقسيم أعمال الجامعة وتصنيفها إلى مجموعات من الواجبات المتجانسة في كل وحدة أو إدارة، وتكليف مجموعة من الأكاديميين والإداريين المؤهلين بتأدية مهام هذه الإدارات أو الوحدات أو الأقسام لتحقيق أهداف الجامعة. ويمكن تقسيم التنظيم حسب الوظائف مثل وكيلة الشؤون الأكاديمية, ووكيلة الشؤون الإدارية, ووكيلة شؤون الطالبات، أو حسب نوعية الخدمات المقدمة

مثل: عميدة شؤون الموظفات، وعميدة شؤون أعضاء هيئة التدريس، أو حسب المستفيدين مثل عميدة كلية التربية أو العلوم الإدارية.

- تحديد المستويات الإدارية والسلطات والمسؤوليات والصلاحيات الملائمة للقيام بالمهام وربط المستويات الإدارية مع بعضها من الناحيتين الأفقية والرأسية لتنسيق الجهود الجماعية.
- وضع الهيكل التنظيمي الذي يربط هذه الإدارات مع بعضها ويوزع الأفراد العاملين بين هذه الإدارات ويحدد علاقاتهم التنظيمية وخطوط الاتصال بينهم, ويعتبر الهيكل التنظيمي أهم العناصر الرئيسة في التنظيم الإداري ويمثل الشكل الرسمي لتنظيم الجامعة.
- تحديد النظم والإجراءات والطرق المخططة لأداء الأعمال.
- تنمية الهيئة الإدارية، أي وضع الإداريين المسؤولين عن الأعمال في الإدارات كل في منصبه المناسب وما يتطلبه ذلك من تعيين وترقية ونقل وفصل وتدريب.
- استغلال الإمكانات والموارد المتاحة للمؤسسة وما تشمله من المواد والمال والمعلومات والتكنولوجيا والتي يستخدمها الأفراد العاملين في تأدية مهامهم (عطوي, ٢٠٠١, ص١١٤), (الغريب وآخرون, ٢٠٠٥, ص٢٨), (الأغبري, ٢٠٠٠, ص٢٧١).

فوائد التنظيم الإداري:

تتلخص فوائد التنظيم الإداري لمؤسسات التعليم العالي كما جاءت في أدبيات التنظيم الإداري فيما يلي:

- تجنب الفوضى والارتباك في العمل وتحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد؛ نتيجة تصنيف العمل وتحديد واجبات الوظائف المختلفة وتوزيعها على الأفراد العاملين.
- التنسيق بين الوظائف المختلفة والقضاء على الازدواجية نتيجة لتوزيع الأعمال وتحديد الواجبات وتوجيهها إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

- تحديد السلطة والمسؤولية للقائمين بالوظائف وأوجه ممارستها.
- تسهيل وتحسين سير العمل من خلال تحديد خطوط السلطة وقنوات الاتصال داخل وخارج المؤسسة والعلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توزيع الاحتياجات بعدالة على الوحدات والإدارات واستغلال الإمكانات المتاحة لأن المهام والمسؤوليات واضحة.

مبادئ التنظيم الإداري:

للتنظيم الإداري مجموعة من المبادئ والأسس يجب العمل في ضوئها حتى يكون التنظيم ناجحا ويحقق فوائده, وفيما يلي مجموعة من هذه المبادئ التي تم الاستناد إليها عند تحليل التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية:

- مبدأ وحدة إصدار الأوامر: أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد، إذ أن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرباك العمل.
- مبدأ تدرج السلطة: ينبغي أن يكون هناك تدرج في مستويات السلطة من القمة إلى القاعدة ويفترض هذا المبدأ عدم تخطي الرئيس المباشر لأن ذلك ينتج عنه تعدد الرئاسة.
- مبدأ التنسيق: يقصد به تكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.
- مبدأ وحدة الهدف: أن يكون للتنظيم الإداري أهداف محددة فتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا وكلما كان الهدف محدداً وواضحاً للعاملين كلما سهل تحقيقه.
- مبدأ وحدة الرئاسة: أن لا يكون الشخص مرؤساً لأكثر من رئيس يتلقى منهم التعليمات والتوجيهات.
- مبدأ نطاق الإشراف: أن يتناسب عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة.

- مبدأ قصر خط السلطة: أي يجب الإقلال من المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين.
- مبدأ التسلسل الرئاسي: أى أن الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.
- مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية: بمعنى أن سلطة الشخص بقدر مسؤوليته فلا يحاسب الموظف على نتائج عمله مالم تكن لديه السلطة الكافية لإدارة عمله بفاعلية فيجب أن يكون له الحق في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات.
- مبدأ التوصيف المكتوب: توصيف المهام ومؤهلات الأشخاص شاغلي المناصب وكتابتها لتوضيحها وضمان فهمها من قبل العاملين ولضمان وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ الاستمرار والتطوير: لابد من تطوير التنظيم كلما دعت الحاجة لذلك, فكثيراً ما تلجأ بعض المؤسسات وخاصة التربوية إلى إعادة هيكلة التنظيم لديها كلما دعت الحاجة إلى ذلك خاصة عندما تعجز عن تحقيق أهدافها، أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها.
- مبدأ تفويض السلطة: أي منح بعض سلطات الرئيس لمرؤوسيه، مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة.
- مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية: فمركزية السلطة تعني تركزها بيد المدير وعدم تفويضها، واللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء الصلاحيات في اتخاذ القرارات في نطاق العمل المحدد. (عطوي, ٢٠٠١, ص١١٥؛ الأغبري ,٢٠٠٠, ص٢٩٧؛ الغريب وآخرون, ٢٠٠٥, ص٢٨؛ الكبيسي, ١٩٩٨م, ص٩٦).

خصائص التنظيم الإداري الجيد:

لا يوجد صورة واحدة صحيحة للتنظيم فهناك عدة عوامل تحدد أفضل تنظيم يمكن أن تتبناه جامعة ما مثل حجمها وموقعها وعدد موظفيها وإمكاناتها. كما أن التنظيم الذي يصلح لجامعة ما في زمن معين قد لا يكون مناسبا لها في

فترة ما إذا تغيرت الظروف, لذلك تلجأ بعض الجامعات إلى تغيير تنظيمها الإداري بين فترة وأخرى. إلا أن هناك مجموعة من الخصائص يمكن الاسترشاد بها عند فحص التنظيمات الإدارية. ويمكن استنتاج بعض خصائص التنظيم الإداري الجيد من أدبيات التنظيم وتقسيمها إلى ما يلي:

(خاشقجي، ٢٠٠٢م، ٦٥ص) و(الأغبري,٢٠٠٠, ص٢٦٨)

أولاً- على مستوى القيادة:

- أن يستجيب الموظف للأوامر من رئيس واحد، وبالتالي لا يستطيع الاستجابة لأوامر متضاربة صادرة من أكثر من رئيس.
- أن يتم العمل وفقاً للتسلسل الهرمي للسلطة، مع مراعاة اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل، وتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أن يكون لكل رئيس أو مدير أو مشرف على جماعة قدرة محدودة يستطيع من خلالها متابعة مرؤوسيه والإشراف عليهم بمستوى كفاءة معينة.
- دعم اللامركزية من خلال تفويض السلطات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة، بحيث يقوم المدير بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات لتخفيف عبء العمل عليه؛ ليتفرغ للأمور المهمة وينجز المهام بسرعة أكبر.

ثانياً- على مستوى العاملين:

- الوضوح في تحديد المسؤوليات بحيث تكون واجبات المرؤوسين المطلوب تنفيذها وسلطاتهم والمهام الموكلة لهم واضحة ومفهومة ومكتوبة.
- تكافؤ السلطة والمسؤولية بحيث يتم إعطاء الفرد السلطة اللازمة التي تمكنه من القيام بمهامه بسهولة ويسر وفق طاقته وإمكانياته.
- مدى دقة توزيع الأعمال على موظفي الجامعة؛ لتمكينهم من القيام بواجباتهم بأعلى مستوى من الكفاءة و الإنتاجية.
- مستوى العلاقات الإنسانية بين جميع منسوبي الجامعة ومدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل.

ثالثاً- على مستوى العمل:

- عدم الازدواجية في العمل أي إسناد الأعمال المتشابهة في طبيعتها إلى جهاز محدد وشخص محدد يكون مسؤولاً أمام رئيس واحد دون إرباكه بأعمال أخرى تؤدي إلى تعثره في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه.
- مدى التنسيق بين مختلف أنشطة الجامعة وتحقيق الانسجام بين الإدارات المختلفة وتقديم الخدمات بسرعة وفاعلية.
- أن يتسم التنظيم بالمرونة والبساطة وعدم التعقيد بحيث يستجيب لمعطيات التغيير بسهولة ويسر.
- أن يكون هناك شبكة فعالة للاتصالات تضمن تدفق المعلومات بين مستويات التنظيم بحيث تكون خطوط السلطة واضحة ومحددة مما يسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء الجامعة بسهولة ويسر.
- أن يسهل التنظيم ويحسن سير العمل بحيث يكون أسلوبا جيدا للرقابة على الأداء.
- أن يكون التنظيم مستقراً نوعا ما حيث يساعد ذلك على التركيز في الإنتاج، ويمكن إجراء تعديلات عليه إذا دعت الحاجة.
- أن يحقق التنظيم أقصى استفادة ممكنة من قدرات وإمكانات العاملين وإمكانات الجامعة، وبالتالي الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والبشرية.

الهيكل الإداري:

يعكس الهيكل الإداري البناء الرسمي للجامعة, ويحْدد طبيعة العلاقات والمستويات الإدارية فيها بمختلف اتجاهاتها, ويحدد اختصاصات وصلاحيات متخذي القرارات على كافة المستويات الإدارية للجهاز الجامعي. ولكن إذا لم يراعى عند تصميم الهياكل الإدارية مبدأ تقسيم العمل وتحديد المستويات وتدرج السلطات على أرض الواقع فتصبح الهياكل عبارة عن خطوط وهمية تسمح بتعدد الجهات الإشرافية مما يؤدي إلى الازدواجية في التعليمات الصادرة. (عريفج, ٢٠٠٤, ص٥٥).

ولا يوجد هيكل إداري مثالي وصالح للتطبيق لجميع المؤسسات التربوية بما فيها الجامعات؛ لأن الهيكل الإداري يعتمد على أهداف الجامعة, وطبيعة نشاطها، وظروفها المحلية، وحجمها، ومكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها, والقوى البشرية التي تحتاجها, ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها, والظروف البيئية التي تعمل بها. فإجراء تغييرات في الهيكل الإداري للجامعة مطلب رئيس إذا دعت الحاجة لذلك إلا أن التغييرات الكثيرة في الهيكل تؤدي إلى توتر العاملين وعدم استقرار عمل الجامعة. وهناك بعض الأسباب التي تدعو إلى تغيير الهيكل الإداري (عطوي, ٢٠٠١, ص١١٨) ومنها:

- حدوث تغيير في أهداف الجامعة, أو في شكلها القانوني, أو في التكنولوجيا المستخدمة.
- حدوث تغيير في حجم أعمال الجامعة, فالتوسع والنمو يتطلب إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، ونقص عمليات وأنشطة الجامعة، يتطلب إلغاء وحدات تنظيمية قائمة أو ضمها إلى أخرى.
- رغبة إدارة الجامعة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

وتأخذ الهياكل الإدارية أشكال متعددة (الأغبري, ٢٠٠٠, ص٢٩٥) منها:

- الهيكل الرأسي أو الهرمي: فيه يضيق نطاق الإشراف وتكثر المستويات الإدارية التي تعكس تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل.
- الهيكل الأفقي أو المسطح: يمثل الاتجاه المعاصر ويسمح بالمشاركة (Shsttock, 2000) حيث يتسع فيه نطاق الإشراف وتتوسع قاعدة اللامركزية ويتم فيه تخويل السلطات ومنح الصلاحيات اللازمة التي تساعد في سرعة الإنجاز واختصار الوقت وتقليل التكلفة.

وسواء أكانت الهياكل رأسية أو عمودية فقد تقسم حسب المواقع الجغرافية أو حسب العاملين أو حسب المنتجات أو حسب الهدف.

الاتجاهات الحديثة في التنظيم الإداري الجامعي:

إن الاتجاه الحديث في إدارات الجامعات اليوم ينطلق من النظر إلى الجامعة كمؤسسة مستقلة لها إدارتها المنفصلة التي تدير شؤونها في إطار من التنسيق المناسب مع بقية مؤسسات المجتمع وذلك لسببين: الأول، لإعطائها الحرية في إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية إدارة ذاتية والإشراف على منشآتها الجامعية دون أي معوقات وقيود وذلك في إطار الالتزام بالقواعد العامة المنظمة لسير العمل في مؤسسات الدولة. والثاني، لإكسابها درجة من المرونة خاصة فيما يتعلق بأمور التحديث والتطوير والبحث الذي يتناسب مع أهداف الجامعة.

ونلاحظ أن كثير من الدراسات التي اهتمت بالتعليم الجامعي في الدول المتقدمة اهتمت بتقويم وتحديث الإدارة الجامعية بما يتلائم مع المتغيرات العالمية والمحلية وظهور الكثير من التحديات مثل العولمة بجميع أنواعها, وثورة تقنيات المعلومات, وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي. فمع ظهور الكثير من التحديات وكبر حجم الجامعات وزيادة عدد الطلاب وتنوعهم, وضغط المنظمات التجارية, وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس تطلب ذلك تغييرًا في مفهوم القيادة وذلك في التوجه نحو الشراكة بين الأكاديميين والإداريين, والتركيز على القدرة والمهارة بدلا من الخلفية الوظيفية أو الخبرة, وفي تغيير الهياكل التنظيمية وتحويلها من هياكل رأسية إلى أفقية مرنة تسمح بالمشاركة (Shsttock, 2000).

كما ذكر براون ودوجود أن الجامعات ستتحول في المستقبل إلى جامعات رقمية، ولن يكون هناك حرما جامعيا إنما سيتم الاعتماد على التكنولوجيا في التواصل بين الإفراد, لذلك يجب أن تتهيئ الجامعات لهذه التكنولوجيا وتستعد من خلال تطوير هياكلها التنظيمية التي يجب أن تتصف بالمرونة لتستوعب التكنولوجيا الحديثة (Brown& Duguid,1996). ولكن نتيجة لهذه التطورات احتاجت الجامعات لموارد مالية كبيرة من الحكومة وزاد تأثير الجامعات على

اقتصاد الدولة مما أدى إلى زيادة تدخل الحكومة المركزية أكثر من السابق في شؤون الجامعة مما أدى إلى تعقيد عمل إدارة الجامعات وقلل من حرية القيادات في التصرف في شؤون الجامعة (Lauwerys, 2008).

مشكلات التنظيم الإداري في الجامعات:

على الرغم من جميع ما يبذل في سبيل تطوير إدارات الجامعات محلياً وعالمياً لتؤدي دورها بكفاءة إلا أن هناك حاجة كبيرة لبذل المزيد سواء عالميا أو محلياً حيث تشير الأدبيات حول موضوع مشكلات التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم العالي إلى وجود المشكلات التالية:

أ) **مشكلات محلية:** تتمثل في المركزية الشديدة في إدارات الجامعات السعودية والتي أدت إلى تعطيل عمليات اتخاذ القرارات, وعدم وضوح الأهداف العامة والفرعية والرؤية المستقبلية للجامعة, عدم اتساق التنظيم الإداري مع الظروف المتطورة للجامعة, وقصور التقنية الإدارية وتعقد عمليات الاتصال في الجامعة, والازدواجية في أداء المهام والاختصاصات نتيجة ضعف التنسيق بين التقسيمات والوحدات الإدارية, وعدم إتباع وتوحيد إجراءات أداء العمل, وقلة الموارد المالية والقيود المفروضة على الإنفاق, والنقص في معايير تقييم العاملين بالجامعات, وتضخم أعداد الموظفين الإداريين مما أدى إلى الإخلال بنسبهم في الهيكل الإداري واستنفاذ جزءا كبيرا من ميزانية الجامعات, قصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية, ضعف الحوافز المادية والمعنوية, قصور الصلاحيات الممنوحة للقيادات (الجميعي, ٢٠٠٥, ص١٢٦وص ١٣٧), (المبيريك, ٢٠٠٦), (زكي, ١٤٢٣هـ), (مارية, ٢٠٠٥), (المجنوني, ٢٠٠١),(الصائغ, ٢٠٠٦), (اللحام, ٢٠٠٦).

ب) **مشكلات عربية وعالمية:** ضعف استقلالية الجامعة وزيادة تدخل الحكومة في الشؤون الإدارية للجامعة, قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية, غياب المناخ الجامعي المناسب, مشكلات في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي, قصور الهيكل التنظيمي للجامعات واستمرارية اعتماد كثير من

الجامعات الهياكل الرأسية بدلا من الأفقية, محدودية الموارد المالية وضعف الإمكانات المتاحة، نقص عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات، ضعف التنسيق بين العمل الأكاديمي والإداري, عدم استعداد الجامعات لتبني مفهوم الجامعات الرقمية.(عشيبة, ٢٠٠٥)،
(Davenport and Others,2000) ,(Brown& Duguid,1996) , ,(Browne2005), (Lauwerys, 2008). (Chliwniak, 1997),

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت **الصائغ** (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان: "الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن" لتعرف أسباب اختلاف الأدوار التي تقوم بها عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية ومعوقات أدائهن لهذه الأدوار من وجهة نظر (٧) من عميدات أقسام الطالبات بسبع جامعات سعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوزيع استمارة لجمع بيانات الدراسة. وجاءت أهم نتائج الدراسة كما يلي: أن هناك قصورًا في الأدوار والصلاحيات الممنوحة للقائمات على شئون أقسام الطالبات وخاصة في جامعات الإمام محمد بن سعود، وأم القرى، والملك خالد، وطيبة، والطائف حيث اقتصرت معظم أدوارهن على تنفيذ الأعمال في أقسام الطالبات. أما أهم المعوقات التي تواجههن فتتلخص في أن عميدات أقسام الطالبات في تلك الجامعات لا يشاركن في مجالس الجامعة واللجان التطويرية باستثناء عميدة قسم الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز. إضافة إلى صعوبة الاتصال والتنسيق مع أقسام الذكور وعدم إتاحة الفرصة لهن في اتخاذ القرارات المهمة.

كما أجرت **ياركندي** (١٤٢٧هـ) دراسة بعنوان:"تنمية الكفاءات البشرية رؤية لتحقيق دور إداري وأكاديمي"بهدف تعرف واقع أقسام الطالبات في التعليم الجامعي، ومدى توافر متطلبات وإمكانيات التنمية المهنية لمنسوباتها من الإداريات والأكاديميات وذلك من وجهة نظر الإداريات والأكاديميات في

جامعات: الملك عبد العزيز، وأم القرى، والطائف. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانات لجمع البيانات. وقد كانت أبرز نتائج الدراسة هي مساهمة الجامعات "أحيانا" في التنمية المهنية للإداريات من وجهة نظرهن في ظل برامج تدريبية محدودة العدد والتخصّص, وعدم وجود إجراءات منظمة لتعريف الإداريات بمتطلبات عملهن وطريقة إنجازه, وقلة الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم الأداء المتميز. أما بالنسبة للأكاديميات: فهي تمركز التخطيط لتنمية الكفاءات البشرية في أقسام الطلاب وتنفيذها في أقسام الطالبات, وعدم تمتع أقسام الطالبات بصلاحية اتخاذ القرارات حول برامجها ومشاريعها, وعدم مشاركة الأكاديميات في اجتماعات مجالس الأقسام.

أما **المبيريك** (٢٠٠٦م) فقد أعدت ورقة عمل بعنوان:"التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية" تستعرض فيها التنظيمات الإدارية في أقسام الطالبات في أربع جامعات سعودية: جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز و جامعة القصيم وجامعة الملك خالد. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من السمات العامة لأقسام الطالبات أبرزها ما يلي: عدم وجود تنظيم موحد لأقسام الطالبات, وسيادة النظام المركزي في سير العمل داخل أقسام الطالبات, واختلاف التنظيم الإداري لأقسام الطالبات باختلاف الإمكانات المادية والبشرية, وضعف منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وتقنيات الشبكات, وافتقاد المرأة المشاركة في صنع القرار, وافتقاد التمثيل النسائي في الكثير من اللجان والمجالس الجامعية، وافتقاد الأدلة التنظيمية التي تصف مختلف الوظائف, وعدم تخصيص للميزانيات التقديرية والفعلية لأقسام الطالبات.

ومن خلال دراسة **اللحام** (٢٠٠٦م) بعنوان:"الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكل الإداري" تم تحليل القوى وآليات ممارستها في منظمة الجامعة بشكل عام، وفي أقسام الطالبات في الجامعات السعودية بصفة خاصة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, وكانت أبرز النتائج

تبني الجامعات السعودية للنظام البيروقراطي في الإدارة مما يجعلها في مواجهة مع الكثير من التحديات التي تتفاقم في أقسام الطالبات في هذه الجامعات وذلك لأسباب تنظيمية، وهي: وجود أقسام الطالبات في نهاية الهيكل الإداري، وتعددية تبعيتها واعتمادها على المستويات الإدارية الأعلى, وتولد صراعا بين هذه الأقسام وبين أكاديمي الجامعة وهو صراع يتزايد في أقسام الطالبات على وجهين: صراع داخل أقسام الطالبات نفسها، وصراع الأكاديميات مع الإدارة البيروقراطية في أقسام الطلاب كوحدات رئيسة، مما يضيق حرية الأكاديميات في أقسام الطالبات أكثر مما عليه الحال في أقسام الطلاب.

كما أجرت **بوبشيت** (٢٠٠٦م) دراسة بعنوان: "مهارات إدارة أقسام الطالبات في الجامعات السعودية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات النسائية" بهدف إبراز أهم المهارات المطلوبة لأقسام الطالبات بالجامعات والكليات السعودية، ومعوقات ممارستها وتطبيقها من قبلهن. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد قسمت الباحثة هذه المهارات إلى: أولا مهارات إدارية تنظيمية مثل صياغة رؤية ورسالة وأهداف أقسام الطالبات, ومهارات الإلمام بالأنظمة واللوائح والقوانين. ثانيا: مهارات إدارية إنسانية مثل مهارة الاتصال والاستماع الجيد, والإحساس بمشاعر الآخرين وفهم احتياجاتهم, و مهارة التأثير في الآخرين واحترام الرأي الآخر. ثالثاً: مهارات شخصية مثل مهارة إدارة الوقت , وإدارة الاجتماعات, و المبادرة والقدرة على تحمل المسئولية. أما من جهة المعوقات التي تحول دون تطبيق القيادات النسائية للمهارات الرئيسة فمنها:عدم وجود منهجية واضحة للعمل الإداري لإدارة أقسام الطالبات, والازدواجية في التبعية وعدم توفر مبدأ وحدة الأمر, وعدم توفر أدلة عمل واضحة ومحددة لتحقيق الفعالية الإدارية، ونقص المرونة, والافتقار لروح العمل الجماعي.

وفي دراسة **لكعكي** (٢٠٠٦م) بعنوان: "تصور مقترح لوسائل الاتصال الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية

الحديثة" جرى تشخيص واقع الاتصال الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية، ثم اقتراح تصور لها في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تنوع وسائل الاتصال الإداري المتبعة في الجامعات السعودية مابين وسائل الاتصال الكتابي والشفهي، وتأخر المعاملات لطول خط الاتصال وتعدد المستويات الإدارية. ومن متطلبات تطبيق وسائل الاتصال الإداري في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة كما أوضحت الدراسة: توفير الإمكانات المادية اللازمة للربط الإليكتروني, وتطبيق مفهوم النظرية الحديثة (النظام المفتوح), وعقد الحلقات والبرامج التدريبية على وسائل الاتصال, وتحديث الهيكل التنظيمي للجامعة ليتناسب مع شبكة الاتصال الإداري الإليكتروني, وتخصيص بريد إليكتروني لكل عضو وتوفير الاشتراكات لشبكة الإنترنت.

أما دراسة **مارية** (**٢٠٠٥م**) بعنوان:"الجهاز الإداري في جامعة أم القرى: مشكلاته واحتياجاته التدريبية" فقد هدفت إلى تحديد مشكلات الجهاز الإداري والاحتياجات التدريبية للعاملين فيه.واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة من العاملين في الجهاز الإداري وكانت أبرز النتائج ما يلي: وجود مشكلات متعددة ومتنوعة يعاني منها الجهاز الإداري. في الجامعة قسمها الباحث إلى مشكلات تدريبية وتنظيمية وقوى عاملة وعلاقات إنسانية. كما أكد الباحث على ضرورة دراستها بطريقة علمية للعمل على حلها لتحقيق أهداف الجامعة بصفة عامة وأهداف الجهاز الإداري بصفة خاصة. كما أوصى بضرورة تيسير إجراءات العمل وإعداد توصيف دقيق لمختلف الوظائف واستحداث بعض الوحدات الفرعية والعمادات المستقلة وإعادة توزيع العاملين في الإدارات المختلفة وفقا لمؤهلاتهم.

دراسة **الجميعي** (**٢٠٠٥م**) بعنوان: "استخدام نظم الخبرة في تطوير إدارة الجامعات السعودية" وقد هدفت الدراسة إلى تعرف مفهوم نظم الخبرة

وأسسها وأهميتها ومبررات استخدامها في تطوير إدارة الجامعات السعودية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أبرز النتائج ما يلي: ضرورة استخدام نظم الخبرة في تطوير إدارة الجامعات السعودية؛ لأنها تعاني من بعض المشكلات الإدارية مثل: مركزية الأنظمة الإدارية، وتضخم أجهزتها، وأزمة القيادة التربوية فيها، وقصور التقنية الإدارية، وقلة الموارد المالية, وقصور الاهتمام بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية. أما المجالات التطبيقية لنظم الخبرة في إدارة التعليم الجامعي السعودي فكان أهمها: الإرشاد الأكاديمي, التقويم الجامعي, عملية التدريس, التعليم عن بعد, العمل المكتبي, وإدارة الموارد البشرية, ووضع الجداول الدراسية.

دراسة **عشيبة (٢٠٠٥م)** بعنوان: "أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة". هدفت الدراسة إلى تحديد الأدوار التي يتعين أن تضطلع بها الإدارة الجامعية في مصر في ضوء بعض التحديات المعاصرة, وانعكاسات تلك التحديات على التعليم الجامعي, وأبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية في مصر عن التفاعل مع التحديات المعاصرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أبرز النتائج ما يلي: ضرورة إعادة النظر في عناصر العملية التعليمية بجملتها بحيث تتلاءم مع التحديات المعاصرة والتي أهمها التحديات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية. وكانت أبرز المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن التفاعل مع التحديات المعاصرة هي قصور استقلال الجامعة، قصور أساليب اختيار القيادات الجامعية، غياب المناخ الجامعي المناسب، قصور القوانين واللوائح المنظمة للعمل الجامعي، قصور الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية، محدودية الموارد المالية، وضعف الإمكانات المتاحة.

دراسة **مطاوع (٢٠٠٢م)** بعنوان: "إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية". وهدفت إلى: تحديد خصائص عملية اتخاذ القرار الحالية في ظل القيادة الجماعية في جامعة أم

القرى, وتحديد التصميم الجديد لعملية اتخاذ القرار، وتعرف الصيغ المناسبة للقيادة الجماعية ونمطها الملائم لعملية اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات. وشملت عينة الدراسة على ١٥٧ عضو هيئة تدريس في جامعة أم القرى. وكانت أبرز النتائج ما يلي: ضرورة التحول الجذري في نظام الجامعة من أجل تبني مدخل القيادة الجماعية محل القيادة الفردية وهذا التحول يشمل: تبني مبادئ جديدة في الإدارة تسهل عمل القيادة الجماعية، والتحول من إدراك الجزئيات إلى إدراك الكل، والتأكيد على أهمية التكامل بين الأدوار والتخصصات والخبرات وأهمية تبادل المعلومات، ومنح العاملين مزيدا من الصلاحيات. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم والمهام الإدارية للجامعة, وتبني مبادئ جديدة في الإدارة، والتحول من مجموعة اتخاذ القرار إلى فرق اتخاذ القرار.

دراسة **المجنوني (٢٠٠١م)** بعنوان: "مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات". وقد هدفت الدراسة إلى تعرف درجة مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى والملك عبدالعزيز في اتخاذ أنواع القرارات. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات, أما عينة الدراسة فقد شملت جميع عضوات هيئة التدريس اللاتي يشغلن أعمالاً إدارية وبعض الموظفات الإداريات وعددهن ١٢٠ إدارية بالجامعتين. وكانت أبرز النتائج ما يلي: أن درجة مشاركة الإداريات في القرارات اليومية كانت بدرجة متوسطة، بينما درجة مشاركتهن بالقرارات التكتيكية والاستراتيجية كانت منخفضة. كما أوضحت النتائج أن درجة مشاركة الإداريات في القرارات بجامعة أم القرى أعلى منها في جامعة الملك عبدالعزيز. وكانت من ضمن توصيات الدراسة التقليل من مركزية عملية اتخاذ القرارات وتركزها في القسم الإداري الرجالي وإعطاء القسم النسائي الحق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالطالبات, وعقد لقاءات دورية بين الإدارة العليا والإداريات بقسم الطالبات.

دراسة **بنجر** (١٩٩٢م) بعنوان: "دراسة ميدانية لواقع مشكلات التنظيم الإداري للمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة التنظيم الإداري للمعاهد الصحية وتحديد مشكلاته في مجال التدريس والتدريب الميداني والخدمات التعليمية المساندة من وجهة نظر أفراد الدراسة وكيفية التغلب عليها. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات من ٥٩٣ فردًا من المديرين والمديرات والهيئة التعليمية والتدريبية. وكانت أبرز النتائج فيما يخص الدراسة الحالية كالتالي: عدم إتاحة فرص الترقية في الوظائف لجميع منسوبي ومنسوبات المعهد بشكل متوازن, وعدم كفاية الصلاحيات المالية والإدارية المعطاة لمديري ومديرات المعاهد, وعدم أخذ رأي منسوبي المعهد في التطوير الذاتي للمعهد, وعدم توفر الحوافز المادية للمدربين والمدربات, وعدم توفر الإمكانات المادية للقيام بالأنشطة اللاصفية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة **براون** ٢٠٠٥م **(Browne)** بعنوان: "التغيير في التنظيم الإداري والتعليم في مؤسسات التعليم العالي: حالة دراسية". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني تكنولوجيا جديدة في التعليم على الهيئة الإدارية وعلى الهيئة الأكاديمية. فقد حللت الدراسة أثر هذا التغيير على معهد تعليمي وعلى جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي الجامعة قام مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بتغيير طرق التدريس التقليدية إلى إليكترونية دون التنسيق مع الإدارة في النواحي التنظيمية والمالية في الجامعة مما نتج عنه العديد من المشكلات. وعلى الصعيد الآخر قام فريق من الإدارة العليا بتأسيس مركز تكنولوجي للتدريس دون التنسيق مع أعضاء هيئة التدريس مما نتج عنه تكاليف باهظة ولقي معارضة شديدة منهم. لذلك قدمت الدراسة نموذجاً يساعد الإداريين والأكاديميين على التنسيق بينهم. حيث يؤكد النموذج على ضرورة تعاون الطرفين, وأن يفهم كل منهم دور الآخر ويستفيد من خبراته, وأن يهتم التنظيم

بالناحية التعليمية ويجعلها أولى الأولويات وأن يسهل إجراءات تطويرها, ويحل القضايا الإدارية والأكاديمية التي تعترض التغيير.

دراسة **دافنبورت وآخرون ٢٠٠٠م (Davenport and Others)** بعنوان: "طريقة المصفوفة المعاصرة لتعريف الإدارة بالمشاركة". هدفت الدراسة إلى تقديم مصفوفة تساعد أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة متشجان في فهم الإدارة بالمشاركة حيث تركز المصفوفة على مواقع اتخاذ القرار وتعرف أدوار كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح. وأوصت الدراسة بناء على المصفوفة بثمان توصيات هي: أن تقوم اللجنة التي صممت المصفوفة بتنفيذها, وأن يوافق كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب ومجلس الأمناء على الأدوار والمسؤوليات المشتركة في الإدارة, وتحسين وسائل الاتصالات, والمشاركة في عمليات التخطيط وحل المشكلات, وأن يكون لأعضاء هيئة التدريس دور أساسي في عملية اتخاذ القرارات, والاستمرار في طريقة اتخاذ القرارات ما لم تعدل بشكل رسمي, والتواصل من قبل متخذي القرارات مع الآخرين وإبلاغهم بقراراتهم وأعمالهم, اطلاع مجتمع الجامعة على ما يدور فيها من قرارات وسياسات وإجراءات عمل.

دراسة **إيكل ١٩٩٩ (Eckel)** بعنوان: "دور الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصعبة في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى تعرف قدرة نظام الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات الصعبة وخاصة قرارات إيقاف بعض البرامج الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة لأربع جامعات بحثية لتعرف آلية اتخاذ القرارات فيها. وتم توزيع ١٦ استبانة في كل جامعة وعمل لقاءات مع منسوبيها وفحص عدد من تقارير ووثائق وصحف الجامعات الأربع لجمع البيانات. وكانت أبرز النتائج ما يلي: يشترك الإداريون وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأربع عبر قنوات التنظيم الرسمية وغير الرسمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإيقاف

بعض البرامج الأكاديمية. كما كان دور مجلس الأمناء في عملية اتخاذ القرارات دوراً هامشياً يتلخص في إقرار القرارات المتخذة وذلك في ثلاث جامعات. ولم يشتكي أي عضو هيئة تدريس من ضعف دوره في عملية اتخاذ القرارات، كما لم يشتكي أي إداري من زيادة دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المتعلقة بإيقاف بعض البرامج الأكاديمية.

ودراسة **روبيرز- هوليمان ١٩٩٨(Rupers-Huliman)** بعنوان: "القيادات النسائية في التعليم العالي–التحليل النصي للقوة والمناعة" هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القيادة الفعّالة في التعليم العالي من وجهة نظر الإناث حيث تم تحليل خمس دراسات عن المرأة في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق الدراسات الخمس على تعريف للقيادة الفعّالة وهي القيادة التي يقل فيها التسلسل الهرمي للسلطة وتزيد فيها العلاقات الإنسانية. بينما لم يكن هناك اتفاق تام حول كيفية ممارسة القوة الظاهرة في التنظيم وحول أهداف القيادة في التعليم العالي.

أما دراسة **تشلونياك ١٩٩٧(Chliwniak)** بعنوان:"قيادة التعليم العالي–تحليل فجوة الجنس" هدفت هذه الدراسة المكتبية إلى تحليل الفجوة بين قيادة الذكور والإناث في التعليم العالي. فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نقصًا كبيرًا في عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بالرغم من أن عدد الطالبات في مختلف الكليات والجامعات أكبر من عدد الذكور. كما اختلفت الآراء حول نمط قيادة الذكور والإناث, فيرى المفكرون الإداريون التقليديون أنه لا يوجد فرق في نمط القيادة بين الذكور والإناث, في حين يرى المفكرون الحاليون وجود فروق جوهرية بين الجنسين في ممارستهم للقيادة, فالذكور أكثر اهتماماً بالنظام والقوانين بينما الإناث أكثر اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وجو العمل.

في دراسة لـــ **ميين وباركر ١٩٩٦م (Meyenn and Parker)** بعنوان: "نصائح لتجنب الضعف: اكتشاف النساء في المناصب الإدارية العليا

في جامعات استراليا هدفت الدراسة إلى تعرف دور النساء الإداري في التعليم العالي من خلال مقابلة ٧ من النساء الشاغلات لمراكز إدارية رئيسة في الجامعات الأسترالية. وأظهرت نتائج الدراسة قدرة النساء على ممارسة القيادة، وعلى قدرتهن على إيجاد طرق إبداعية للتعامل مع بيئات العمل المتوترة والمقيدة، كما أظهرن قدرة على التعامل الحازم بشأن حسم التغييرات والمستجدات في مؤسساتهن من خلال سياسات وتوجيهات واضحة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أهمية التنظيم الإداري في نجاح الأداء الإداري للجامعة وبالتالي تحقيقها لأهدافها. كما يتضح وجود صعوبات ومعوقات تؤثر على فاعلية الأداء الإداري في الجامعات المحلية والعالمية، إلا أنها أكثر حدة في أقسام الطالبات في الجامعات السعودية (مراكز الطالبات في هذه الدراسة لتمييزها عن الأقسام الأكاديمية) والتي ترجع بالدرجة الأولى لمشاكل في التنظيم الإداري مما يتطلب سرعة دراسة هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ويتضح أن جميع الدراسات السابقة اهتمت بالتنظيم الإداري في الجامعات ماعدا دراسة بنجر ١٩٩٢م فكانت عن المعاهد الصحية إلا أن الصعوبات التي أظهرتها الدراسة شبيهة بالصعوبات التنظيمية في الجامعات. كما أكدت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تحسين وتطوير البني التنظيمية للجامعات, وإعادة هيكلة التنظيم, واستخدام التكنولوجيا والإدارة بالمشاركة, وتوسيع الصلاحيات لتطوير إدارات الجامعات.

وتتفق الدراسات الأجنبية مع الدراسات العربية في وضع القيادات النسائية في التعليم العالي من حيث قلة عددهن وطريقة ممارستهن للقيادة وقلة المناصب القيادية المتاحة لهن في الجامعات. كما تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في فهم وتحليل التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية

وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وفي تقديم الحلول المقترحة للمشكلات التنظيمية.

ويلاحظ استخدام المنهج الوصفي في جميع الدراسات العربية بينما تم استخدام منهج دراسة الحالة أو المنهج المكتبي أو المسحي في الدراسات الأجنبية. وتتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كل من (المبيريك، ٢٠٠٦) و(اللحام، ٢٠٠٦) و(عشيبة, ٢٠٠٥) في استخدام المنهج الوصفي لتحليل التنظيم الإداري ودور الإدارة في الجامعات.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع التنظيم الإداري في مراكز الطالبات في الجامعات السعودية للكشف عن المشكلات التنظيمية وانعكاساتها على الأداء الإداري وتقديم الحلول المقترحة في ضوء المبادئ والأسس العلمية للتنظيم الإداري، حيث يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة.

مصادر جمع المعلومات وتحليلها:

حصلت الباحثة على معلومات عن التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية من خلال مراسلة المراكز التي تشملها الدراسة لتزويدها بكل ما يتعلق بالتنظيم الإداري لمراكز الطالبات والتي من أهمها ما يلي: الهيكل التنظيمي المركز، الدليل التنظيمي للمركز، صلاحيات ومسؤوليات عميدة المركز أو المسؤولة المباشرة عن إدارته، إجراءات العمل، وأي لوائح وتعاميم مهمة لدراسة التنظيم. كما تم الاستعانة بالدراسات والبحوث التي أجريت عن مراكز الطالبات في الجامعات السعودية والمشكلات التي تواجهها لجمع المزيد من المعلومات عن التنظيم الإداري.

ولغرض تحليل التنظيم الإداري لهذه المراكز تم الرجوع لأدبيات التنظيم الإداري وما يتعلق به من مبادئ علمية تحقق للتنظيم قدرته على إنجاز أهدافه,

وكذلك الرجوع للوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات, والاطلاع على الهياكل التنظيمية لبعض الجامعات الناجحة, والمعايشة الميدانية للباحثة في إدارة إحدى مراكز الطالبات مما ساعد على تفهم أعمق للواقع التطبيقي للتنظيم الإداري لمراكز الطالبات.

تحليل النتائج ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حسب تسلسل أسئلة الدراسة على النحو التالي:

السؤال الأول: ما واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن التنظيم الإداري للجامعات السعودية ومراكز الطالبات فيها ولوائح مجلس التعليم العالي والدراسات والبحوث المتعلقة بالموضوع لتعرف واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية.

تخضع مراكز الطالبات في الجامعات السعودية باعتبارها فروعاً من تلك الجامعات لنظام مجلس التعليم العالي والجامعات الصادر بقرار رقم ٦٠ وتاريخ ١٤١٤/٦/٢هـ، والذي يوحد سياسة إدارة مؤسسات التعليم العالي بما يضمن سيرها نحو تحقيق أهداف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وتتكون الهيئة الإدارية لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية من مجموعة من الأكاديميات ترأسهن عميدة المركز (تسمى في بعض المراكز مشرفة أو منسقة أو وكيلة) ووكيلتها ووكيلات الكليات ووكيلات الأقسام الأكاديمية ومجموعة من الإداريات. ولكل مركز طالبات هيكل تنظيمي يشمل فروع كليات وعمادات الجامعة وفروعاً لمراكز البحث وعدد من الإدارات. وبالتالي تعتبر مراكز الطالبات وحدات إدارية وأكاديمية فرعية تابعة للوحدات الرئيسة في أقسام الطلاب. فهناك تمثيل إداري لجميع الكليات والأقسام الأكاديمية المناظرة لها في أقسام الطلاب من خلال وكيلة عميد الكلية (أحيانا

تختلف المسميات مثل منسقة أو مساعدة) ووكيلة أو نائبة رئيس القسم الأكاديمي. كما تتبع وكالات العمادات المساندة مثل القبول والتسجيل, والدراسات العليا, وشؤون الطالبات, والمكتبات عماداتها الرئيسية في أقسام الطلاب بشكل مباشر وقد تتبع عميدة مركز الطالبات في قليل من الجامعات مثل جامعة الملك عبدالعزيز.

وتدار مراكز الطالبات في الجامعات السعودية من خلال مجموعة من المجالس التي تشكل تسلسلا هرمياً للمستويات الإدارية في الجامعة كالتالي:

الإدارة العليا:

تمثلها إدارات الجامعات، حيث يتولى إدارة كل جامعة: مجلس الجامعة، ومدير الجامعة، ووكلاء الجامعة (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه المادة ١٨, ٢٠٠٧هـ، ص ٣٤). ويتولى مجلس الجامعة والذي يعتبر أعلى سلطة في التنظيم الجامعي حسب المادة رقم ٢٠ من النظام نفسه تصريف الشئون العلمية، والإدارية، والمالية، وتنفيذ السياسة العامة للجامعة. بينما يتولى مدير الجامعة: "إدارة شئونها العلمية، والإدارية، والمالية ويشرف على تنفيذ هذا النظام ولوائحه وقرارات مجلس التعليم العالي ولوائح الجامعة وقراراتها مجالسها، ويمثل الجامعة أمام الهيئات الأخرى، وله أن يفوض بعض صلاحياته" (المادة ٢٤، ص ٣٨). ولا يوجد تمثيل للإدارة النسائية لمراكز الطالبات في الإدارة العليا في جميع الجامعات التي لها مراكز للطالبات استثناء جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود مؤخراً من خلال حضور عميدة المركز مجلس الجامعة.

الإدارة الوسطى والتنفيذية:

تمثلها مجموعة من المجالس التي تدير مراكز الطالبات في الجامعة ومجموعة من المجالس على مستوى مركز الطالبات وهي كالتالي:

- مجالس الكليات في كل جامعة حيث تتكون كل كلية من عدد من الأقسام الأكاديمية. ويختص مجلس الكلية كما جاء في المادة رقم ٣٤ بالنظر في الأمور التي تتعلق بالكليات للطلاب والطالبات. ويتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والمالية والإدارية, ويضم المجلس عميد الكلية ووكلائه ورؤساء الأقسام الأكاديمية. ولكن لا يوجد تمثيل نسائي من مركز الطالبات في هذه المجالس بالرغم من أن المجلس يدير شؤون الطالبات إلى جانب شؤون الطلاب. ويستثنى من ذلك جامعتي الملك عبدالعزيز والملك سعود حيث تحضر وكيلة عميد الكلية ووكيلات رؤساء الأقسام الأكاديمية مجلس الكلية عبر الشبكة التليفزيونية ولكن لا يحق لوكيلات رؤساء الأقسام التصويت على قرارات المجلس باعتبارهن وكيلات أو نائبات رؤساء الأقسام ولسن رئيسات أقسام.

- مجلس وكيلات الكليات في المركز وترأسه عميدة مركز الطالبات ويضم عضوية وكيلات الكليات. ولا توجد لائحة تنظم عمل هذا المجلس ويتمثل دوره في رفع توصيات لمجلس الجامعة وإصدار بعض التعاميم المنظمة للشؤون الإدارية والأكاديمية للمركز.

- مجالس وكيلات الأقسام الأكاديمية في المركز وترأسه وكيلة الكلية ويضم في عضويته وكيلات الأقسام الأكاديمية للكلية. ولا توجد لائحة تنظم عمل هذا المجلس ويقتصر دوره كما في مجلس الوكيلات على رفع توصيات لمجلس الكلية في الجامعة وإصدار بعض التعاميم المنظمة للشؤون الإدارية والأكاديمية للكلية.

- مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعة، ويتألف حسب المادة رقم ٤١ من أعضاء هيئة التدريس في هذه الأقسام، ولكل قسم صلاحيات في الشئون العلمية والمالية والإدارية في حدود النظام ولوائحه (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه, ٢٠٠٧م، ص ٤٦). وينظم هذا المجلس شؤون

القسم بما فيه أعضاء هيئة التدريس من النساء وشؤون الطالبات. إلا أن أعضاء هيئة التدريس من النساء لا يحق لهن حضور هذه المجالس والتصويت على قراراتها استثناء جامعة الملك عبدالعزيز وبعض الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود مؤخراً وذلك عبر الدائرة التليفزيونية المغلقة.

- مجالس الأقسام الأكاديمية في المركز وترأسه وكيلة القسم ويضم عضوية أعضاء هيئة التدريس من النساء. ولا توجد لائحة تنظم عمل هذا المجلس ويقتصر دوره على رفع توصيات لمجلس القسم وإصدار بعض التعاميم المنظمة للشؤون الإدارية والأكاديمية للقسم.
- عدد من المجالس على مستوى الإدارات في المركز لتنظيم الشؤون الإدارية للمركز.

وجميع المجالس السابقة الذكر متداخلة العضوية ويفترض فيها التفاعل والمشاركة الجماعية لإدارة مراكز الطالبات وإدارة الجامعة ككل.

ويمكن تلخيص ومناقشة أهم النتائج التي تم التوصل إليها بعد تحليل التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية فيما يلي:

- عدم وجود تنظيم إداري موحد لمراكز الطالبات حيث لا توجد لائحة موحدة تنظم ذلك. ويختلف التنظيم الإداري لمراكز الطالبات من جامعة لأخرى تبعا لاختلاف عدد الطالبات وأعضاء هيئة التدريس وعدد الإداريات واختلاف حجم الجامعة وموقعها وإمكاناتها ومدى مرونة نظامها. فحجم التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في جامعتي الملك سعود و الملك عبدالعزيز يعتبر الأكبر نظراً لزيادة عدد طالباتها ومنسوباتها وإمكانات الجامعة، وموقعها بينما حجم التنظيم الإداري لمركزي الطالبات في جامعة القصيم وجامعة الملك خالد يعتبر الأصغر. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلية دراسة المبيريك (٢٠٠٦م).

- تخضع مراكز الطالبات تبعاً للجامعات التي تنتمي إليها في تنظيمها الإداري إلى التنظيم البيروقراطي, حيث تكون هياكلها التنظيمية رأسية يضيق فيها نطاق الإشراف وتكثر المستويات الإدارية التي تعكس تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل وترتبط فيها السلطة بالمناصب الإدارية. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة اللحام (٢٠٠٦م).
- لا تشير الهياكل التنظيمية للجامعات لإدارة مراكز الطالبات فيها ولم توضح العلاقة التنظيمية معهن ولا قنوات الاتصال بينهن بالرغم من كبر حجم هذا القطاع, وإن كانت إدارة مراكز الطالبات تقع غالباً في نهاية الهيكل التنظيمي حيث تقوم بتنفيذ قرارات مجالس الجامعة والمجالس الأخرى. وفي المقابل لا توضح الهياكل التنظيمية لمراكز الطالبات العلاقة التنظيمية مع الإدارة المركزية الرجالية للجامعة. ويستثنى من ذلك العلاقة التنظيمية بين إدارة الجامعة ومركز الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز حيث تعتبر العلاقة التنظيمية أوضح وأقوى نوعا ما.
- تختلف مسميات المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات بين الجامعات وأحياناً في الجامعة الواحدة وتبعاً لذلك تختلف صلاحياتهن ومهامهن. فصلاحيات منصب العميدة والذي يعتبر أكبر منصب قيادي في مراكز الطالبات أكبر من صلاحيات المشرفة أو الوكيلة أو المنسقة ويوضح الجدول رقم(١) اختلاف هذه المسميات. والسبب في هذه الاختلافات عدم وجود لوائح تحدد مسميات وصلاحيات المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات في الجامعات السعودية، وكذلك الحال بالنسبة لمسميات وكيلات الكليات ووكيلات الأقسام ومسميات المسؤولات عن العمادات المساندة حيث تختلف المسميات ما بين وكيلة ومديرة ومشرفة ونائبة وبالتالي تختلف الصلاحيات الممنوحة، وإن كانت هذه الصلاحيات أقرب إلى الصلاحيات التنفيذية.

جدول رقم (١)

مسميات المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات

في الجامعات السعودية وعدد مراكز الطالبات في كل جامعة

أسم الجامعة التي يتبع لها مركز الطالبات	عدد المراكز	موقعها	أسم المسؤولة عن إدارة مركز الطالبات
جامعة الملك سعود	٢	الرياض	عميدة مشرفة
جامعة الملك عبد العزيز	١	جدة	عميدة
جامعة أم القرى	١	مكة المكرمة	عميدة
جامعة طيبة	١	المدينة المنورة	عميدة
جامعة الطائف	١	الطائف	عميدة
جامعة الملك فيصل	٢	الدمام والإحساء	وكيلة وكيلة
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٢	الرياض	وكيلة وكيلة
جامعة الملك خالد	١	أبها	مساعدة المشرف على مركز الطالبات
جامعة القصيم	١	بريدة	منسقات أكاديميات لكل كلية

- يوضح الجدول رقم (١) أن بعض مراكز الطالبات في الجامعات لها فرع واحد ومسؤولة واحدة مثل جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة طيبة والطائف وجامعة الملك خالد, وبعضها لها فرعين منفصلين يرأس كل فرع مسؤولة، إلا أن التنظيم الإداري للفرعين يظل متشابه مثل جامعة الملك سعود (مركز للدراسات الإنسانية ومركز للعلوم والدراسات الطبية), وجامعة الملك فيصل (فرع الإحساء والدمام), وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (فرع البطحاء والملز).
- تشرف عميدة المركز أو المسؤولة عن إدارته على وظائف مختلفة الاتجاهات والأنشطة (إدارية، وأكاديمية).
- هناك تماثل في بعض الوحدات الإدارية والإدارات التي ترتبط بالمسؤولة عن إدارة مركز الطالبات في الجامعات مثل إدارة العلاقات العامة, إدارة

الاتصالات, إدارة التوجيه والإرشاد, وإدارة شؤون الموظفات, وإدارة الخدمات والمستودعات وغيرها.

- وبتحليل الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات يتضح أنها محدودة لإدارة وتشغيل المركز والإشراف عليه بشكل مباشر بعيدة عن التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات المهمة مثل التعيين والقبول والتطوير ما عدا بعض الصلاحيات مثل منح الإجازات, ومخاطبة الجهات الرسمية داخل وخارج الجامعة, واعتماد تقويم الأداء لمنسوبات الجامعة. ويستثنى من ذلك صلاحيات عميدة مركز الطالبات في جامعة الملك عبد العزيز بالمقارنة مع صلاحيات العميدات في المراكز الأخرى حيث تمثل العميدة مركز الطالبات في المجالس المختلفة للجامعة, و تصدر القررات التنفيذية الخاصة بالمركز, وتشارك في إعداد الخطة الخمسية للجامعة فيما يخص مركز الطالبات, وفي مسمى قسم الطالبات بشطر الطالبات ليعطي صلاحية أكبر. كما اتضح أن صلاحيات عميدة مركز الطالبات في جامعة الملك سعود مشابهة إلى حد ما مع صلاحيات عميدة جامعة طيبة على الرغم من فارق العمر الزمني والإمكانات والحجم بين الجامعتين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية (الصائغ, ٢٠٠٦) و (ياركندي, ١٤٢٧هـ) و(المبيريك, ٢٠٠٦).
- حُددت المهام بشكل واضح لبعض المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات مثل جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة القصيم والبعض الآخر لم تحدد مهامهن بشكل واضح إنما اجتهدن في تحديدها مثل جامعة الطائف. كما حددت الصلاحيات والمهام للبعض (جامعة الملك عبد العزيز) وحُددت الصلاحيات فقط دون المهام (جامعة الملك سعود, وجامعة طيبة, جامعة الملك فيصل) وحددت المهام فقط دون الصلاحيات (جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة أم القرى وجامعة القصيم وجامعة الملك خالد).

- أن مهام المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات في الجامعات السعودية مهام تنفيذية لا تتعدى العمليات التالية: إشراف, متابعة, اقتراح, توصية, إعداد تقارير, تنسيق, رفع شكاوى أوطلبات, باستثناء جامعة الملك عبد العزيز والتي تعتبر مهام العميدة فيها أوسع بالمقارنة بمهام بقية المسؤولات.
- تختلف مرجعية المسؤولة عن إدارة مركز الطالبات من جامعة لأخرى. فمرجعية بعض المسؤولات عن مراكز الطالبات لمدير الجامعة مباشرة وهي المراكز التابعة لجامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة طيبة والطائف, والبعض مرجعيتهن لوكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية وهما مركزي الطالبات في جامعة الملك فيصل، والبعض الآخر مرجعيتهن لعميدة قسم الطالبات وهما مركزي الطالبات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبعض مرجعيتهن للمشرف على مركز الطالبات مثل جامعة الملك خالد. أما منسقات الكليات في جامعة القصيم فيتبعن عمداء الكليات المناظرة في أقسام الطلاب. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة المبيريك (٢٠٠٦م).
- حُددت لبعض مراكز الطالبات هياكل تنظيمية معتمدة من قبل الإدارة العليا في الجامعة مثل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد. بينما بعض مراكز الطالبات لم يحدد لهن هياكل تنظيمية معتمدة إنما حُددت باجتهاد شخصي من قبل المسؤولة مثل جامعة الطائف، جامعة طيبة، جامعة الملك سعود, وجامعة أم القرى. كما أن بعض مراكز الطالبات لا يوجد لها هياكل تنظيمية مثل جامعة القصيم.
- لا يوجد أدلة تنظيمية معتمدة تصف الوظائف والارتباط بالوحدات الإدارية لمعظم مراكز الطالبات ماعدا جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الملك عبد العزيز. وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة المبيريك (٢٠٠٦م) وبوبشيت (٢٠٠٦م).

السؤال الثاني: ما المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء مبادئ وأسس التنظيم الإداري ؟

بعد تحليل واقع التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية ومقارنتها بالمبادئ والأسس العلمية للتنظيم وباتجاهاته الحديثة تم التوصل للمشكلات التنظيمية التالية:

- عدم وجود إدارة مراكز الطالبات في الهياكل التنظيمية للجامعات وبالتالي عدم تحديد العلاقة التنظيمية مع إدارة الجامعة يؤدي إلى قصور في تحديد قنوات الاتصال الرسمية بين المركز وإدارة الجامعة، وفي نطاق إشراف الجامعة على المركز، وفي تحديد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للجامعة ككل بما فيها مركز الطالبات والعلاقات بينهما، وفي غموض الأدوار الإدارية للمسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات، و في اتخاذه حجة لكثير من الجامعات في استبعاد القيادات النسائية عن مواقع اتخاذ القرار المهمة وفي حضور المجالس المختلفة بدعوى عدم وجودهن أصلاً في هياكل الجامعة. وهذا يعتبر عيباً من عيوب بناء الهيكل التنظيمي في علم الإدارة, حيث إن فشل الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يؤدي إلى النزاع والصراع وتفاقم المشكلات (الأغبري, ٢٠٠٠م, ص ٢٩٤). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصائغ (٢٠٠٦) في غموض أدوار عميدات المركز ومع دراسة كعكي (٢٠٠٦) في ضعف قنوات الاتصال بين إدارة مركز الطالبات والجامعة.
- سيكون هناك تخط للمستويات الإدارية للأعلى والأسفل بسبب عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية بين إدارة الجامعة ومراكز الطالبات وهذا يخالف مبدأ التسلسل الرئاسي في أن الاتصالات والتعليمات يجب أن تمر على درجات السلم التنظيمي بالترتيب.
- طول الهيكل التنظيمي للجامعات وتعدد مستوياته ووجود إدارة مراكز الطالبات في آخره يؤدي بدوره إلى زيادة الفجوة بين إدارة مركز الطالبات

وقمة الهرم الإداري المتمثل في مدير الجامعة ووكلائه, وفي تقليل السلطة الممنوحة للمسؤولات, وفي صعوبة الاتصال مع قمة الهرم الإداري. وهذا الوضع في التنظيم يخالف مبدأ قصر خط السلطة في مبادئ التنظيم، والذي ينص على الإقلال من المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين. كما يخالف الاتجاه الحديث في شكل الهياكل التنظيمية للجامعات والتي يجب أن تكون أفقية مرنة تسمح بالمشاركة (Shsttock, 2000). فالالتزام بالتدرج الهرمي والإصرار عليه في كل الظروف يؤدي إلى ظهور العديد من المساوئ في الإدارة (الكبيسي, ١٩٩٨م, ص١٠١). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (ياركندي, ١٤٢٧هـ) و(المبيريك, ٢٠٠٦).

- وجود مراكز الطالبات بعيدة عن إدارة الجامعة في الموقع وضعف منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وتقنيات الشبكات في معظم مراكز الطالبات في الجامعات السعودية (كعكي, ٢٠٠٦م) يسهم في عزل مراكز الطالبات عن الإدارة المركزية للجامعة وما يدور فيها كما أسهم في عدم تمثيل العنصر النسائي في كثير من اللجان والمجالس. وهذا يخالف الاتجاه الحديث في التنظيم والذي يحث الجامعات على الاستعداد للتحول إلى جامعات رقمية تزول فيها مشكلات الحواجز المكانية (Duguid,1996 Brown&).

- نتيجة لتبعية الوحدات الإدارية والأكاديمية في مراكز الطالبات إلى الوحدات الرئيسة في أقسام الطلاب, أصبحت إدارة مراكز الطالبات في مستوى إداري أدنى من إدارة أقسام الطلاب المماثلة لها، وبالتالي زيادة قوة إدارة أقسام الطلاب التي تقع في قمة الهرم وخضوع إدارة مراكز الطالبات لها حيث تزداد قوة الوحدة في حال اعتماد أخرى عليها لكونها في مستوى أدنى منها أو متفرعة عنها (اللحام، ٢٠٠٦م)، وهكذا الحال بالنسبة لمراكز الطالبات فهي وحدات إدارية فرعية تعتمد في اتخاذ قراراتها وتحديد

مواردها من تعييناتK وتحديد أجور، وتمويل، وتجهيزات، وقبول على الإدارة المركزية للجامعة. فاعتماد التنظيم على الغير في الحصول على الموارد يخالف الاتجاه الحديث في وجوب استقلالية التنظيم والتقليل من اعتماده على الغير للحد من تحكم الغير في شؤونه الداخلية.

(Lauwerys, 2008).

- خضوع معظم الإدارات والأقسام الأكاديمية و الكليات في مراكز الطالبات إلى أكثر من رئيس فمثلاً ترتبط وكيلات الكليات إدارياً وأكاديمياً بعمداء الكليات المناظرة في أقسام الطلاب من جهة، وبعميدة المركز من جهة أخرى. وكذلك الحال بالنسبة للأقسام الأكاديمية والتي ترتبط فيها وكيلة القسم برئيس القسم المناظر وبعميد الكلية التي ينتمي لها القسم و بوكيلة الكلية وبعميدة المركز. وهذا يخالف مبدأ وحدة الرئاسة الذي ينص على أن لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من رئيس يتلقى منهم التعليمات والتوجيهات. ويخالف هذا الوضع أيضاً مبدأ وحدة إصدار الأوامر في أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد إذ أن تلقي الأوامر من أكثر من شخص يؤدي إلى إرباك العمل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (بوبشيت, ٢٠٠٦) و(المبيريك, ٢٠٠٦).
- مشكلة محدودية الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات والتي لا تتعدى اقتراح، أو توصيات، أو تنسيق، أو متابعة، أو رفع, أو إشراف، أو إبلاغ لا تتناسب مع إدارة مركز أكاديمي يتكون من عدد من الكليات والأقسام والعمادات المساندة والإدارات المختلفة وتدل على تأثير محدود للسلطة لا يتناسب مع حجم المسؤلية. وهذا يعارض مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية والذي يشير إلى أن سلطة الشخص بقدر مسؤوليته فلا يحاسب الموظف على نتائج عمله ما لم تكن لديه السلطة الكافية لإدارة عمله بفاعلية حتى يستطيع إصدار التعليمات واتخاذ القرارات. كما يخالف هذا الوضع مبدأ نطاق الإشراف الذي ينص على أن يتناسب عدد المرؤوسين

الذين يشرف عليهم المشرف مع ما يسمح لأداء العمل بصورة فعالة. ويتعارض مع المادة رقم ٣٧ من نظام مجلس التعليم العالي في أن يتولى العميد إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية أو المعهد في حدود النظام ولوائحه. فإذا كان عميد الكلية يعطى صلاحية إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية فعميدة مركز الطالبات الذي يتكون من عدة كليات وأقسام أكاديمية وعمادات مساندة ووحدات إدارية أولى بهذه الصلاحيات.

- لا يوجد لائحة موحدة تسير عليها الجامعات السعودية في تحديد صلاحيات ومسؤوليات عميدات مراكز الطالبات لذلك اختلفت صلاحيات ومسميات المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات في الجامعات السعودية. ونتيجة لذلك اجتهدت كل جامعة في توصيف صلاحياتهن ومسؤولياتهن, هذه الاجتهادات اعتمدت على ما يلي:
  ١. أهداف الجامعة وظروفها وإمكانياتها البشرية والمادية.
  ٢. ثقافة الجامعة وما تحمله من تصورات وقناعات عن الإدارة النسائية لعبت دورا مهما في توسيع الصلاحيات الممنوحة لعميدات مراكز الطالبات أو تضييقها وفي توجه إدارتها, ويتضح ذلك في التباين الواضح بين صلاحيات ومهام عميدة أقسام الطالبات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وبين منسقة أقسام الطالبات في جامعة القصيم (المبيريك، ٢٠٠٦).
- عدم تخصيص ميزانية مستقلة نظامية لمراكز الطالبات تسلم للمسؤولة عن المركز يتم من خلالها تلبية حاجات هذه المراكز والتي تتطلب دعما ماديا وإداريا كبيراً بسبب استقلاليتها في المكان.
- أن بعض الوحدات الإدارية المهمة في المركز مثل القبول والتسجيل، والدراسات العليا، والبحث العلمي ترتبط مباشرة بالإدارة المركزية في قسم الطلاب مما يعطل العمل ويقلل من مستوى السلطة الممنوحة للمسؤولة عن إدارة مركز الطالبات. فلا يوجد ما يمنع من تفويض المسؤولة عن إدارة

المركز بإدارة هذه الوحدات لتسهيل العمل وتوفير الخدمات الجيدة للطالبات تطبيقاً لمبدأ تفويض السلطة الذي ينص على منح بعض سلطات الرئيس لمرؤوسيه مع استمرار مسؤولية الرئيس عن نتائج هذه السلطة.

- نقص بعض الوظائف التي يتطلبها التنظيم الإداري في معظم مراكز الطالبات مثل وكيلة شؤون الطالبات، ووكيلة الشؤون الأكاديمية, ووكيلة الشؤون الإدارية. وقد بدأت جامعة الملك سعود بتطبيق هذا الاتجاه حديثاً بينما لازالت الكثير من الجامعات تفتقر للعديد من الوظائف المهمة في مراكز الطالبات مما زاد من تعقيد إجراءات العمل فيها نتيجة لزيادة عدد الطالبات مثل جامعة القصيم وجامعة الملك خالد. وهذا ما ينادي به مبدأ الاستمرار والتطوير في التنظيم خاصة عندما تعجز الإدارة عن تحقيق أهدافها أو نتيجة للتغيرات التي تحدث داخلها أو خارجها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عشيبة (٢٠٠٥) في نقص بعض الوظائف التي يتطلبها التنظيم الإداري في الجامعات المصرية ومع دراسة (Chliwniak, 1997)في قلة المناصب القيادية المتاحة للمرأة في التعليم العالي.
- عدم حضور معظم القيادات النسائية وأعضاء هيئة التدريس في مراكز الطالبات مجالس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس الأقسام واللجان التطويرية بالجامعة ومجالس البحث العلمي واجتماعات اللجان العلمية والإدارية والمالية المتعلقة بشؤون المركز عبر الشبكة التليفزيونية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (ياركندي, ١٤٢٧هـ) و(المبيريك, ٢٠٠٦) و(الصائغ, ٢٠٠٦). كما أن عدم السماح للقيادات النسائية وأعضاء هيئة التدريس في مراكز الطالبات حضور المجالس المنعقدة في الجامعة يخالف ما جاء في مواد نظام مجلس التعليم العالي في المادة رقم ١٩ من حضور العمداء مجلس الجامعة فمعظم المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات في رتبة عميد. كما يخالف المادة رقم ٤١ من حضور جميع

أعضاء هيئة التدريس لمجالس الأقسام الأكاديمية والتصويت على قراراتها (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه, ٢٠٠٧م, ص٤٦).

- نتيجة لعدم وجود أدلة تنظيمية معتمدة تصف الوظائف وارتباطها التنظيمي بالوحدات الإدارية التابعة لها في معظم مراكز الطالبات فإن هذا يؤدي حتماً للتداخل بين مسؤوليات وسلطات بعض الوظائف وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (المبيريك, ٢٠٠٦) و (بوبشيت,٢٠٠٦). كما أن عدم وجود أدلة تنظيمية يخالف مبدأ التوصيف المكتوب في مبادئ التنظيم والذي يؤكد على ضرورة توصيف المناصب وتوصيف الأشخاص شاغلي المناصب لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وما يفاقم المشكلة أكثر هو عدم وجود ما يشير إلى وجود مراكز الطالبات في لوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات وبالتالي توصيف وظيفي لأدوار المسؤولات عن إدارتها. فالتوصيف الوظيفي الموجود في النظام يحدد مهام وكيل الجامعة, وعميد الكلية, ووكيل الجامعة, ورئيس القسم الأكاديمي ولا يوجد توصيف وظيفي لعميدة مركز الطالبات ووكيلتها ووكيلات الكليات والأقسام الأكاديمية.
- سيادة النظام المركزي في الجامعة وتمركزه بيد الإدارة الرئيسة للجامعة في حين أن الوضع يحتم الاتجاه نحو اللامركزية بسبب طول الهيكل التنظيمي للجامعات ووجود إدارة مركز الطالبات في آخره وهذا يعارض مبدأ التوازن بين المركزية واللامركزية في التنظيم. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المبيريك, ٢٠٠٦)و (اللحام, ٢٠٠٦).

السؤال الثالث: ما انعكاسات المشكلات التنظيمية على الأداء الإداري في مراكز الطالبات في الجامعات السعودية؟

إن المشكلات التنظيمية التي يعاني منها أي تنظيم إداري تنعكس حتماً على الأداء الإداري لهذا لتنظيم كما تشير أدبيات الدراسة. وبعد تحليل أثر المشكلات

التنظيمية التي تعاني منها مراكز الطالبات في الجامعات السعودية على الأداء الإداري لتلك المراكز تم التوصل للنتائج التالية:

- تؤدى سيطرة الإدارة المركزية على الموارد المادية والمالية لمراكز الطالبات إلى زيادة خضوع واعتماد إدارة مركز الطالبات على الإدارة المركزية, ويؤدي إلى تعطل العمل وتعقده نتيجة طول وتعقد الإجراءات الإدارية للحصول على تلك الموارد، وأحياناً عدم الحصول عليها لعدم اقتناع الإدارة المركزية بأهميتها نتيجة لبعدهم عن المركز واحتياجاته. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (اللحام, ٢٠٠٦).
- تؤدى الازدواجية في التبعية وعدم توفر مبدأ وحدة الأمر نتيجة لخضوع معظم الإدارات والأقسام الأكاديمية و الكليات في مراكز الطالبات إلى أكثر من رئيس إلى عدم وضوح الأدوار وتضاربها وبطء في إجراءات العمل وحدوث صراعات ومشاحنات بين الأفراد. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الصائغ, ٢٠٠٦) و(بوبشيت, ٢٠٠٦).
- تؤدى زيادة عبء العملية الإشرافية للمسؤولة عن إدارة مركز الطالبات في ظل صلاحيات وسلطات محدودة إلى قصور في الأداء. فتشير الأدبيات عن الصلاحيات والمسؤوليات الإدارية أنه إذا زادت الصلاحيات عن المسؤوليات يؤدي ذلك إلى إساءة استخدام الصلاحية أما إذا زادت المسؤوليات على الصلاحيات فينشأ الإحباط والمعاناة لعدم قدرة الأفراد على الوفاء بالتزاماتهم (الكبيسي, ١٩٩٨م, ص١٠٨)
- نتيجة لضعف نظام الاتصالات الإدارية في الجامعات بشكل عام وفي مراكز الطالبات بشكل خاص, وطول الهيكل التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية فيه, ووجود إدارة مراكز الطالبات في أخره, فإن هذا يؤدي إلى تأخر عملية تبادل المعلومات وتدفقها بسهولة ويسر من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفلة, وتأخر وصول المعلومات لطول الإجراءات المتبعة في الاتصال وتعقدها مما ينعكس سلباً على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

وخاصة تلك التي تتعلق بالمسار الأكاديمي للطالبات. فالأصل في تطبيق التدرج الهرمي في السلطة هو التنسيق والترابط بين المستويات الإدارية وأن يكون التدرج منطقيا وعمليا مسهلاً لعملية الاتصال ومحققا للتعاون بين العاملين (الكبيسي, ١٩٩٨م, ص١٠٢).وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كعكي, ٢٠٠٦).

- تؤدي مركزية عملية صنع القرار والتخطيط في إدارة الجامعة وبعد الإدارة النسائية للمركز عن مستوى الإدارات العليا وعدم حضور منسوبات المركز للمجالس المختلفة في الجامعة إلى إقصائهن عن اتخاذ القرارات أو حتى المشاركة فيها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المجنوني, ٢٠٠١).
- يؤدى عدم وجود ميزانية مالية محددة تستطيع المسؤولة عن إدارة مركز الطالبات التصرف بها ضمن ضوابط معينة بما يخدم مصلحة العمل وحاجته إلى عرقلة العمل وممارسته ضمن الإمكانات المحدودة المتاحة مما يؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- يؤدي عدم وجود أدلة تنظيمية معتمدة لمعظم مراكز الطالبات إلى عدم وضوح المهام والمسؤليات المطلوب تنفيذها وتداخلها بين الإدارات, وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب, وقلة الرضا الوظيفي للموظفات.
- نتيجة لسيادة النظام المركزي في الجامعة وطول الهيكل التنظيمي فإن هذا يؤدي إلى صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة وبطء إجراءات العمل وهذا يخالف مبدأ التنسيق في التنظيم الإداري والذي يؤكد على تكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء وتحقيق الربط والتكامل بين أجزاء التنظيم.
- يؤدى نقص بعض الوظائف المهمة في التنظيم الإداري لمراكز الطالبات إلى ضغط العمل على الإدارات ويقلل من كفاءة ومدة إنجاز العمل.

السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة للتغلب على المشكلات التنظيمية التي تواجه مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في ضوء نتائج الدراسة ومبادئ وأسس التنظيم الإداري؟

بناء على نتائج الدراسة وتحليل أدبيات التنظيم والمعايشة الميدانية للباحثة تم التوصل للمقترحات التالية والتي يمكن أن تساعد في الارتقاء بكفاءة إدارة مراكز الطالبات ويطوّر بناها التنظيمية ويعزز مسيرتها. وقد تم تقسيم هذه المقترحات إلى مقترحات خاصة بالهيكل التنظيمي, وبالتوصيف الوظيفي, وبالعلاقات التنظيمية, وبإجراءات العمل, وباللوائح والأنظمة.

أولاً- بالنسبة للهيكل التنظيمي:

- أن تحتل المسؤولة عن إدارة مركز الطالبات في الجامعة منصب "وكيلة مدير الجامعة لمركز الطالبات" وترتبط إدارياً بمدير الجامعة مباشرة ويكون لها الإدارات والوحدات التي تساعدها على إنجاز مهامها.
- أن تمنح وكيلة مدير الجامعة لمركز الطالبات صلاحيات صلاحيات وكيل الجامعة وأي صلاحيات أخرى لصنع القرارات المالية والإدارية التي من شأنها تسهيل عملية إدارة مركز الطالبات بكامل مرافقه وتجهيزاته ومنسوباته وكلياته وأقسامه. ومن أمثلة هذه الصلاحيات ما يتعلق بمجال التوظيف والتعيين ومجال الصرف من الميزانية و مجال المكافآت والحوافز ومجال التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتفويض الإداري في الشئون الأكاديمية والإدارية وغيرها.
- أن ترتبط بوكيلة مدير الجامعة لمركز الطالبات عميدات للكليات المناظرة في أقسام الطلاب ورئيسات للأقسام المناظرة وعميدات للعمادات المساندة يمنحن صلاحيات العمداء ورؤساء الأقسام كما وردت في لائحة نظام مجلس التعليم العالي أسوة بزملائهن الذكور حتى يستطعن إدارة الشؤون الأكاديمية والإدارية في مركز الطالبات تحت إشراف الوكيلة.

- ربط جميع الكليات والعمادات المساندة بما في ذلك الكليات الطبية بوكيلة مدير الجامعة لمركز الطالبات لتسهيل إجراءات العمل.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات ولمراكز الطالبات بحيث يراعى في الهياكل الاعتبارات التالية: البساطة والمرونة, والإقلال من المسافة الإدارية بين المستويات الإدارية في كل منهما, ووضوح العلاقة التنظيمية بين الإدارات المختلفة وخاصة العلاقات التي تربط بين إدارة الجامعة وإدارة مركز الطالبات.
- أن تكون الهياكل التنظيمية للجامعات ولمراكز الطالبات أفقية ما أمكن تمشياً مع الاتجاه الحديث في التنظيم، لأنها تتيح التعاون والمشاركة بين الإدارات في مراكز الطالبات وفي الجامعات التي تنتمي لها, وتتيح الفرصة للتفكير الإبداعي, وتشجع وجهات النظر المختلفة, وترفع مستوى الأداء مما يساعد على تحقيق أهداف الجامعة (Kelling, & Others, 2007).
- تحديد رؤية مستقبلية ورسالة وأهداف واضحة لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية تكون معتمدة ومعلنة تحدد اتجاهات عمل المركز تحقيقاً لمبدأ وحدة الهدف في التنظيم, فتحقيق أهداف كل وحدة إدارية يؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا للمركز وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة وكلما كان الهدف محدداً وواضحاً للعاملين كلما سهل تحقيقه.

ثانياً- التوصيف الوظيفي:

- وضع أدلة تنظيمية للتوصيف الوظيفي يتم فيها تحديد اسم الوحدة الإدارية وهدفها ومهامها وارتباطها التنظيمي وفقاً للهيكل الجديد وتوزع هذه الأدلة على جميع منسوبات ومنسوبي الجامعة ويتم إتاحتها في المكتبات وإليكترونيا لتمكين الجميع من الإطلاع عليها والعمل وفقاً لنصوصها.
- التوصيف الدقيق لمهام كل وظيفة خاصة الوظائف القيادية لمنع التداخل والتكرار بين مهام الوظائف المختلفة سواء على مستوى الجامعة أو المركز بحيث تتناسب الوظائف الموجودة مع الأنشطة الرئيسة المطلوب القيام بها.

- توفير الفرص الوظيفية القيادية للكوادر النسائية للمشاركة في صنع القرارات في مراكز الطالبات في الجامعات السعودية فهن الأقرب في تفهم القضايا الإدارية لبنات جنسهن وفي تشخيص الواقع الفعلي والصعوبات التي تواجه هذه المراكز لقربهن ومعايشتهن لهذا الواقع, وذلك حسب الاحتياجات التي تفرضها الظروف والتي يمكن أن تختلف من مركز لأخر حسب طبيعة كل جامعة.
- إتاحة الفرصة للقيادات في مراكز الطالبات للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المركز تطبيقاً للمفهوم الحديث "الإدارة بالمشاركة" والاستفادة من مصفوفة (Davenport and Others, 2000) والتي تساعد أعضاء هيئة التدريس والإداريين في فهم الإدارة بالمشاركة, وتركز على مواقع اتخاذ القرار و أدوار كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح.

ثالثاً-العلاقات التنظيمية:

- تنظيم وتوضيح قنوات وآليات الاتصال بين الأجهزة الإدارية النسائية والرجالية على أساس قاعدة الهرم التنظيمي وخريطة السلطة والمسؤولية والهياكل الإدارية الجديدة.
- الحرص على فتح قنوات اتصال واضحة ومباشرة بين إدارة الجامعة ومركز الطالبات باستخدام تقنية الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.
- مراعاة عدم التداخل بين مهام وصلاحيات الإداريات والإداريين في مركز الطالبات و إدارة الجامعة والتنسيق الفعال بين الإدارات المتناظرة في كل منهما بما يضمن سهولة الإجراءات وسرعة الإنجاز وتطوير جودة الأداء, فالاتجاه الحديث ينادي بتطبيق الإدارة بالمشاركة (Douglas, 1995).
- التأكيد على وجود وحدة لإدارة الجودة في مراكز الطالبات وفي الجامعة ككل تطبق معايير الجودة الخاصة بالتنظيم الإداري في التعليم العالي لضمان التحسين المستمر.

رابعاً- إجراءات العمل:

- تحقيق التوازن بين المركزية و اللامركزية في نظام الجامعة ومراكز الطالبات لتفادي مشكلات التنسيق وبطئ إجراءات العمل.
- تحديد وتوضيح إجراءات العمل في مراكز الطالبات وعلاقتها بإدارة الجامعة على أن تكون هذه الإجراءات مكتوبة في دليل متاح للعمل بمقتضاه.
- متابعة تنفيذ إجراءات العمل وتحديد أسس ومعايير لتقويم أداء الإدارة بصفة دورية وتطبيق نظام المحاسبة على المقصرين.
- تطبيق معايير الجودة الخاصة بتنفيذ الإجراءات الإدارية لضمان استمرارية الجودة في نظام إجراءات العمل.
- استخدام التقنية في تنفيذ إجراءات العمل في مراكز الطالبات والجامعات ككل, فالجامعات اليوم يجب أن تتكيف مع العصر الرقمي. فقد وضح براون ودوجد (Brown & Duguid, 1996) في مقالهما "الجامعات في العصر الرقمي" أن البنية التحتية للتكنولوجيا المستخدمة في الجامعات يجب أن تتغير إلى التكنولوجيا الحديثة التي تهتم باستخدام الحاسوبات في جميع أعمالها الأكاديمية والإدارية. فلا بد من التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية وتداولها يدوياً إلى الإدارة الإليكترونية التي تستخدم التقنيات الحديثة في تداول وأرشفة وتأمين المعاملات خاصة المعاملات الصادرة والواردة بين مراكز الطالبات وإدارة الجامعة.

خامساً- بالنسبة للوائح والأنظمة:

- وضع لائحة موحدة في نظام مجلس التعليم العالي والجامعات هدفها تنظيم عمل إدارة مراكز الطالبات وعلاقتها بإدارة الجامعات بحيث تكون متناسبة مع خصوصية تعليم الفتاة, وتضمن خروجهن من دائرة التنفيذ إلى المشاركة في اتخاذ القرار.

- التأكيد على تطبيق اللوائح التي تنظم عمل ومهام الوكلاء والعمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم على الذكور والإناث على حد سواء ويتم التنسيق بينهم في مجالس الأقسام والكليات وغيرها من المجالس التي يجب أن يحضرها ويصوت على قراراتها المعنيين من الجنسين عبر جلسات التخاطب عن بعد video conference.
- أن يكون تمثيل منسوبات مراكز الطالبات في المجالس المختلفة تمثيلا فعليا وليس شكلياً بحيث يصوتن على القرارات المتخذة خاصة فيما يخص شؤون الطالبات.
- النص على أن تكون لمراكز الطالبات ميزانياتها المستقلة للصرف منها على احتياجاتها بحيث تتناسب مع حجم وعدد طالبات المركز وتكون هذه الميزانية نسبة من الميزانية المخصصة للجامعة ككل.
- أن يكون للعميدات ورئيسات الأقسام مخصصات مالية من الميزانية للصرف منها على احتياجات الكليات والأقسام بضوابط محددة ومعلنة لتسهيل شؤونهن الإدارية والأكاديمية.

التوصيات:

- تشكيل لجنة مختصة من الخبراء في إدارة التعليم العالي لتنفيذ المقترحات السابقة فيما يتعلق بإعادة هيكلة مراكز الطالبات, والعلاقات التنظيمية, وإجراءات العمل, والتوصيف الوظيفي, واللوائح والأنظمة.
- دعم التنظيم الإداري المقترح لمراكز الطالبات بالمقومات اللازمة لنجاحه من العنصر المادي والبشري والمالي والتقني.
- أن يكون التنظيم الإداري المقترح مرن يسمح بالتطوير الذاتي والمستمر ومتكيف مع التغيرات المستمرة والسريعة.
- عمل دراسات وبحوث مشابهة لتحسين إدارة الجامعات السعودية بشكل عام وإدارة مراكز الطالبات بشكل خاص.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

(١) الأغبري, عبد الصمد (٢٠٠٠م). الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر, الرياض:دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

(٢) الجميعي, وفاء (٢٠٠٥م). استخدام نظم الخبرة في تطوير إدارة الجامعات السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

(٣) الصائغ، نجاة (٢٠٠٦م) . "الأدوار التي تؤديها عميدات أقسام عميدات أقسام الطالبات بالجامعات السعودية من وجهة نظرهن" . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

(٤) الغريب, شبل؛ وحسين, سلامة؛ والمليجي, رضا (٢٠٠٥م). الثقافة المدرسية, عمان: دار الفكر.

(٥) الكبيسي, عامر (١٩٩٨م). الفكر التنظيمي. الدوحة: دار الشرق.

(٦) اللحام، عبير (٢٠٠٦م) . "الجامعة من منظور المنظمات: بنى القوى والهيكل الإداري" . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

(٧) المبيريك، وفاء (٢٠٠٦م) . "التنظيم الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية"، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

(٨) المجنوني, بسمة (٢٠٠٢م). مشاركة الإداريات بجامعتي أم القرى بمكة المكرمة والملك عبدالعزيز بجدة في اتخاذ أنواع القرارات, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

(٩) بنجر, فاطمة (١٩٩٢م). دراسة ميدانية لواقع مشكلات التنظيم الإداري للمعاهد الصحية الثانوية بالمملكة العربية السعودية, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية.

(١٠) بوبشيت, الجوهرة (٢٠٠٦م). "مهارات إدارة أقسام الطالبات في الجامعات السعودية ومعوقات ممارستها من قبل القيادات النسائية", بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح .٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

(١١) خاشقجي، هاني (٢٠٠٢م). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية (المفاهيم- الأسس- التطبيقات). الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

(١٢) زكي، صديقة (١٤٢٣هـ). "واقع البناء التنظيمي لكليات التربية للبنات في مكة المكرمة وجدة والطائف كما يراه المسئولين والمسئولات بالكليات وإداراتها العامة (دراسة تقويمية)", رسالة دكتوراه غير منشورة, قسم التربية وعلم النفس. مكة المكرمة: كلية التربية.

(١٣) عريفج, سامي (٢٠٠٤م). الإدارة التربوية المعاصرة, ط٢، عمان، دار الفكر.

(١٤) عشيبة, فتحي (٢٠٠٥م). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة. دورية الإدارة العامة, مج٤٥, ع٢. الرياض: معهد الإدارة العامة.

(١٥) عطوي, جودت (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها, الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

(١٦) علوي, حسين (١٩٨٠م). الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي. جامعة الدول العربية, عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

(١٧) كعكي، سهام (٢٠٠٦م) . "تصور مقترح لوسائل الاتصال الإداري في أقسام الطالبات بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة". دراسة مقدمة لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح. ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

(١٨) مارية, عبدالرحمن (٢٠٠٥). الجهاز الإداري في جامعة أم القرى: مشكلاته واحتياجاته التدريبية, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

(١٩) مجلس التعليم العالي (٢٠٠٧م). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه, ط٣, الرياض: مجلس التعليم العالي.

(٢٠) مطاوع, هتون (٢٠٠٢م). إعادة هيكلة عملية اتخاذ القرار في جامعة أم القرى بمكة المكرمة في ظل القيادة الجماعية, رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

(٢١) ياركندي، آسيا (١٤٢هـ). "تنمية الكفاءات البشرية رؤية لتحقيق دور إداري وأكاديمي" . بحث مقدم لندوة إدارة أقسام الطالبات، التحديات والطموح . ٦ -٨ مارس ٢٠٠٦. الدمام: جامعة الملك فيصل.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

(22) Brown, S. and Duguid, P. (1996). "Universities in the Digital Age". Change. Vol. 28, No.4, p 10-19.

(23) Browne, E. (2005). "Structural and Pedagogic Change in Further and Higher Education: A case Study Approach ". Journal of Further and Higher Education. Vol. 29, No.1, p 49-60.

(24) Chliwniak, L. (1997). "Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap." ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 4.

(25) Davenport,R.; Daniels, E.; Jones, J.; Kesseler, R. and Mowrey, M. (2000). "A Contemporary Matrix Approach to Defining Shared Governance". Paper presented for American Association of Higher Education Conference.

(26) Douglas, J. (1995). "Altering Governance". Paper presented at community college symposium held at University of Arizona.

(27) Eckel, P. (1999). "The Role of Shared Governance in Institutional of Hard Decisions". Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Study of Higher Education. ASHE Annual Meeting.

(28) Guskin, A. (1996). "Facing the Future: The Change Process in Restructuring Universities". Change. Vol. 28, No.4. p 26-37.

(29) Kelling, R., Underhile, R., & Wall, A. (2007). "Horizontal and Vertical Structures: the Dynamics of Organization in Higher Education. Liberal Education. Vol. 93, No.4. Association of American Colleges and Universities.

(30) Lauwerys, J. (2008). "Changing Structures of Leadership and Management in Higher Education". Perspectives. Vol. 12, No.1.

(31) Meyenn, B. and Parker, J. (1996). Recipes for Avoiding Limpness: An Exploration of Women in Senior Management Positions in Australian Universities. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.

(32) Rupers-Huliman, B. (1998). "Feminist Leaders in Higher Education: A Textual Analysis of Power and Resistance". Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego: CA, April 13-17.

(33) Shsttock, M. (2000). " Managing Modern Universities". Perspectives. Vol. 4, No.2.